

**IDENTIFIKASI ORGANISASI DALAM PENYUSUNAN
ANALISIS JABATAN PEMERINTAH KOTA
MATARAM**

(Contoh Identifikasi Tugas Pokok dan Fungsi BKD)



**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

2009

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan dalam suatu Tatatan sosial pada umumnya dan sistem pemerintahan pada khususnya merupakan suatu kewajaran bahkan suatu keharusan yang tidak bisa dipungkiri. Perubahan yang dikehendaki tentu saja diharapkan memberikan nilai tambah atau dampak yang positif bagi peningkatan kinerja organisasi baik kinerja out put yaitu terlaksananya tugas, program dan kegiatan dengan baik atau peningkatan kinerja out comes yang bagi pemerintahan yaitu peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Adanya perubahan baik di lingkungan makro maupun lingkungan mikro dari Pemerintah melahirkan tuntutan perubahan berbagai aspek kehidupan kenegaraan dan kebangsaan, yang dewasa ini berjalannya tidak linier tetapi membias liar dan bergerak seperti bola salju (snow ball) yang membesar dengan pergerakannya tanpa arah. Bahkan terkadang seperti ingin menghancurkan segala yang telah dihasilkan pendahulunya dan ingin membangun atau membuat kembali yang baru dan benar-benar baru, sesuatu yang kelihatan lama dan berbau lama harus diganti dengan yang berbeda/baru walaupun hanya kulit atau topengnya saja.

Salah satu tuntutan tersebut adalah adanya perubahan dalam birokrasi (reformasi birokrasi), birokrasi yang selama ini menjadi sapi perahan dan sebagai alat kekuasaan untuk melanggengkan kekuasaan salah satu partai atau golongan. Birokrasi yang selama ini menjadi lahan yang subur untuk tumbuh dan berkembangnya penyalahgunaan kekuasaan, manipulasi, korupsi, kolusi dan nepotisme baik untuk kepentingan individu maupun untuk kepentingan kelompok atau golongan. Dengan adanya fenomena tersebut kinerja birokrasipun tidak bisa memuaskan bahkan banyak kalangan yang sudah tidak lagi mempercayai hasil kerja dari birokrasi.

Dengan adanya fenomena tersebut tuntutan reformasi birokrasi menjadi salah satu agenda utama dalam “Orde reformasi” saat ini. Upaya perubahan yang telah dilakukan salah satu adalah diterapkannya kebijakan otonomi daerah (UU Nomor 22

Tahun 1999 yang kemudian di revisi dengan UU 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah). Penerapan otonomi daerah tersebut diharapkan dapat mendorong perubahan-perubahan di Pemerintah Daerah sehingga dapat menampakan kondisi-kondisi antara lain sebagai berikut :

- Kedewasaan pemerintahan daerah dalam menjalankan tugas dan fungsinya,
- meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat
- meningkatkan keberdayaan masyarakat
- meningkatkan demokratisasi di daerah,
- meningkatkan partisipasi masyarakat,
- meningkatkan Akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas jalannya pemerintahan.

Perubahan kebijakan yang dilengkapi dengan adanya perubahan paradigma pemerintahan dan pergeseran fungsi dan peran pemerintah yang tentu saja akan menuntut terjadinya perubahan sistem dan keorganisasian pemerintah. Dengan adanya perubahan dan pergeseran tersebut pada giliran berikutnya dibutuhkan adanya penataan kembali organisasi pemerintah khususnya organisasi pemerintahan daerah yang menjalankan urusannya. Salah satu faktor yang dewasa ini menjadi wacana yang terus diperbincangkan dan perlu dikaji adalah mengenai struktur organisasi yang didalam struktur tercermin adanya jabatan-jabatan yang tersedia. Jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi sangat memungkinkan berubah sesuai dengan dinamika lingkungan sekitarnya.

Penerapan kebijakan otonomi daerah dengan UU 22 tahun 1999 yang kemudian direvisi dengan UU 32 Tahun 2004 memberikan peluang dan kewenangan kepada Daerah untuk menentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi riel daerah yang bersangkutan. Struktur organisasi pemerintahan akan bervariatif tidak lagi seragam disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan daerah. Dalam menentukan struktur organisasi yang sesuai

dengan kebutuhan dipengaruhi banyak faktor yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap pembentukan struktur organisasi. Faktor-faktor itu antara lain adanya kebijakan-kebijakan pemerintah dalam menerapkan otonomi yang memerlukan, meliquidasi dan restrukturisasi organisasi pemerintahan di daerah, Perkembangan dan pengembangan Teknologi. Semua itu menuntut adanya perubahan struktur organisasi pemerintahan sehingga manajemen perlu melakukan analisis dan mendesain kembali terhadap jabatan-jabatan yang tersedia dalam struktur organisasi pemerintahan.

Penentuan jabatan-jabatan dalam struktur organisasi pemerintah dewasa selama ini cenderung tidak didasarkan pada suatu pertimbangan yang jelas dan rasional tetapi cenderung emosional untuk menempatkan seseorang dalam jabatan tertentu. Penyusunan jabatan-jabatan tidak didasarkan pada suatu hasil analisis jabatan yang diakukan secara objektif dan sistematis bahkan sebagian besar tidak pernah melakukan analisis jabatan. Sehingga jabatan-jabatan yang ada pada saat ini di pemerintahan sering terlihat duplikasi satu sama lain dan tidak memiliki rasa keadilan yaitu jabatan yang memiliki level yang sama memiliki beban tugas dan kompensasi yang seimbang pula.

Analisis jabatan dalam suatu organisasi merupakan tahapan kegiatan manajerial yang penting untuk dilakukan secara teratur dalam jangka waktu yang telah ditetapkan dengan menentukan periode waktunya sesuai dengan kebutuhan daerah. Analisis jabatan yang dilakukan secara rutin dan berkala dibutuhkan karena lingkungan internal dan eksternal selalu mengalami perubahan. Adanya perubahan-perubahan tersebut dapat terpantau dengan mengadakan analisis jabatan. Organisasi diharapkan menindak lanjuti hasil analisis jabatan tersebut dengan mengadakan perubahan-perubahan baik dari sisi manajemen maupun sisi organisasinya.

B. Maksud dan Tujuan Kajian

Kajian ini dimasudkan untuk memberikan saran dan rekomendasi kepada Pemerintah Kota Mataram dalam membuat rencana dan melaksanakan analisis jabatan di Pemerintah Kota Mataram. Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dalam

penelitian ini adalah menghasilkan gambaran awal indentifikasi organisasi (Tupoksi) dari Badan Kepegawaian Daerah sebagai sampel dalam pelaksanaan Analisis jabatan.

C. Kerangka Pikir

Analisis jabatan merupakan bagian yang tidak bisa terlepas dalam Manajemen Sumber Daya Manusia bahkan tidak bisa dilepaskan terutama manfaat analisis jabatan terhadap organisasi secara keseluruhan. Tuntutan melaksanakan analisis jabatan dalam suatu organisasi didasarkan karena adanya perubahan baik internal maupun eksternal organisasi atau ingin mengadakan perubahan dalam suatu organisasi.

Analisis jabatan menurut Dale Yoder didefinisikan sebagai “the procedure by which the facts with respect to each job are systematically discovered and noted. It is sometimes called job study, suggesting the care with which tasks, processes, responsibilities, and personnel requirements are investigated. (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000 ; 13), sedangkan menurut Syafaruddin Alwi Analisis jabatan merupakan proses memperoleh informasi yang lebih jelas tentang suatu jabatan. Jabatan merupakan pola tugas-tugas (task), kewajiban-kewajiban (duties) dan berbagai tanggung jawab (responsibilities) yang harus dilakukan oleh seseorang dalam organisasi (2001 ; 108).

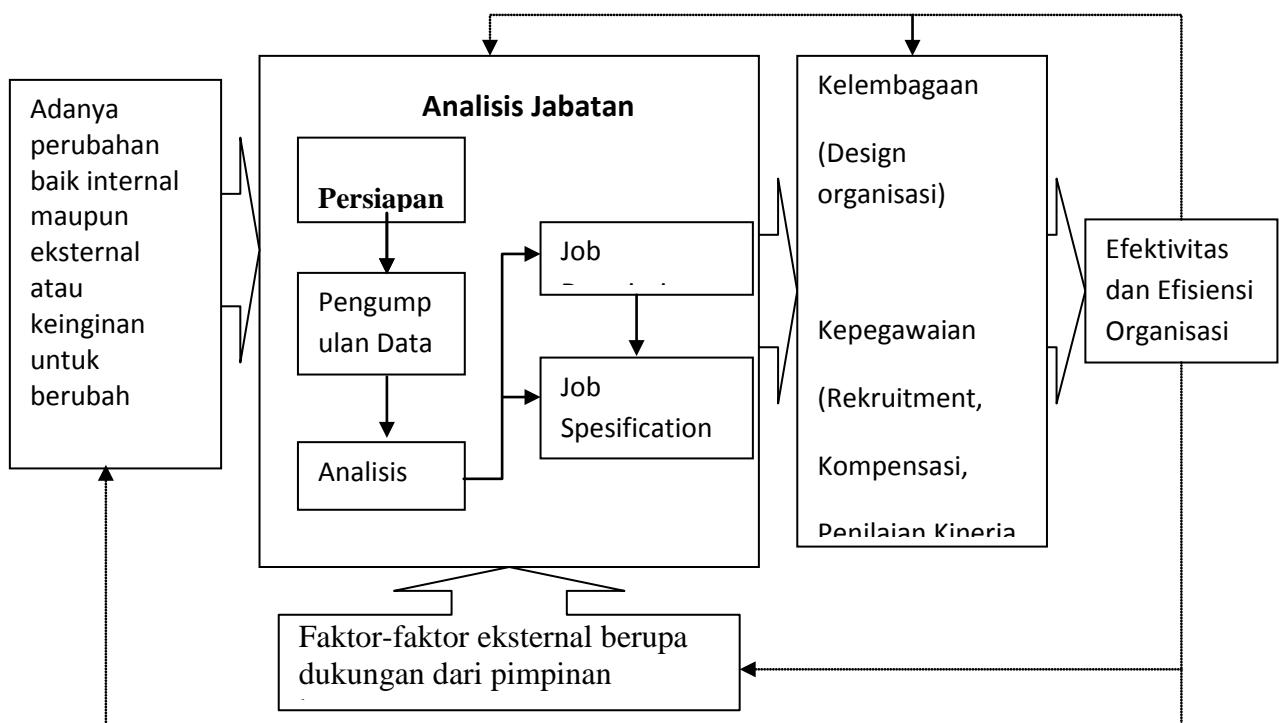
Dari kedua definisi tersebut tersirat bahwa analisis jabatan merupakan suatu aktifitas yang dilakukan secara sistematis dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan untuk menghasilkan suatu rumusan yang berupa daftar pekerjaan dan daftar spesifikasi yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Langkah-langkah atau tahapan yang dilakukan dalam melaksanakan analisis jabatan dimulai dari tahap persiapan, tahap pengumpulan data dan tahap analisis data dan informasi yang menghasilkan uraian tugas (Job Description) dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan (Job Specification). Hasil analisis jabatan tersebut memberikan keuntungan yang besar bagi organisasi maupun manajemen dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas suatu organisasi.

Dalam melaksanakan analisis jabatan disamping memperhatikan teknis dengan melakukan dalam langkah-langkah yang ditetapkan sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan empiris dan teoritis, juga perlu memperhatikan aspek non teknis yakni kondisi sekitarnya yang mendorong atau menghambat pelaksanaan analisis jabatan. Aspek non teknis pelaksanaan analisis jabatan antara lain berupa komitmen baik dari pimpinan maupun dari karyawan dalam mendukung pelaksanaan analisis jabatan dan komitmen untuk memanfaatkan hasil analisis jabatan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan organisasi.

Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut di atas Secara skematis, kerangka pikir yang digunakan dalam pengkajian ini didapat gambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.1

Kerangka Pikir Kajian Analisis Jabatan



BAB II

TEORI DAN KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN

A. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan sering juga diartikan sebagai Analisis Pekerjaan merupakan sama-sama terjemahan dari Job Analysis yang merupakan bagian yang sangat penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Namun sebenarnya Analisis jabatan juga sangat terkait dengan Analisis organisasi karena dalam analisis jabatan berkaitan pula dengan menganalisis isi pekerjaan suatu struktur organisasi yang sedang berjalan dan akan berjalan. Perubahan struktur organisasi akan mempengaruhi jabatan-jabatan yang tersedia dalam struktur yang baru. Dengan adanya merger atau restrukturisasi organisasi akan menghilangkan jabatan lama atau memunculkan jabatan-jabatan baru. Dengan jabatan-jabatan tersebut maka deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan akan mengalami perubahan pula.

Analisis jabatan atau analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai berikut :

- ◆ Proses pengumpulan informasi tentang jabatan atau pekerjaan tertentu dan penentuan unsur-unsur pokok yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.
- ◆ Job analysis is the procedure by which the facts with respect to each job are systematically discovered and noted. It is sometimes called job study, suggesting the care with which tasks, processes, responsibilities, and personnel requirements are investigated. Job analysis, which focuses attention on the characteristics of employees, using physical examinations, tests, interviews, and other procedures for this purpose. (Dale Yoder yang dikutip A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000 ; 13)
- ◆ Proses sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu di dalam sebuah organisasi.

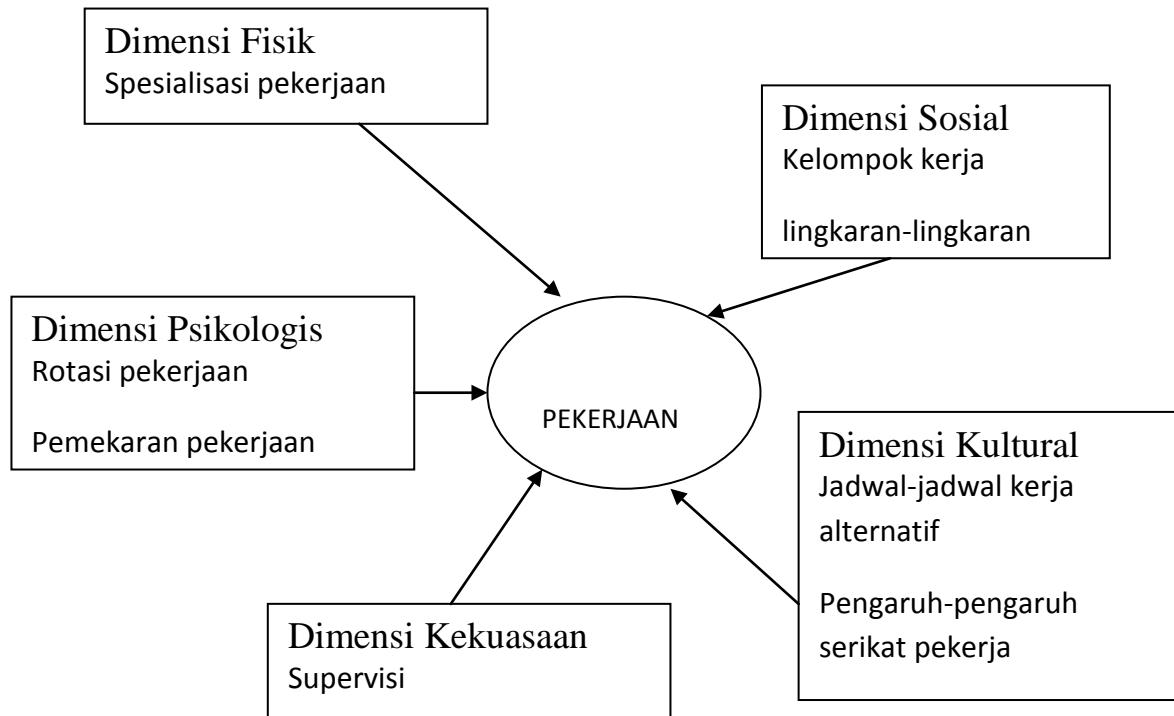
- ◆ Prosedur yang sistematis untuk mengidentifikasi (1) tugas-tugas yang diperlukan dalam suatu jabatan (2) kondisi lingkungan (fisik dan sosial) tempat tugas-tugas ini dijalankan (Marwansyah dan Mukaram, 23).
- ◆ Analisis Jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi dan tatalaksana. (Kepmenpan Nomor. Kep/61/M.PAN/6/2004)
- ◆ Analisis Jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan guna penyusunan kebijakan program pembinaan/ penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta umpan balik bagi organisasi dan tatalaksana (Permendagri No 4 Tahun 2005)
- ◆ Analisis jabatan (job analysis) merupakan salah satu aktivitas penting dalam SDM karena output dari analisis jabatan ini berupa deskripsi dan spesifikasi jabatan merupakan informasi yang sangat dibutuhkan bagi penentuan strategi rekruitmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, design dan redesign jabatan dan perencanaan SDM. Efektivitas karyawan dalam organisasi sangat ditentukan oleh kejelasan dari aktivitas yang terkandung dalam jabatan-jabatan yang menjadi tanggung jawabnya. Kejelasan itu diperoleh dengan melakukan analisis terhadap jabatan-jabatan yang ada dalam struktur organisasi.
- ◆ Analisis jabatan adalah suatu proses untuk mendapatkan informasi tentang suatu jabatan (Ir Rusli Syarif, 1990;44)
- ◆ Analisis jabatan merupakan proses memperoleh informasi yang lebih jelas tentang suatu jabatan. Jabatan merupakan pola tugas-tugas (task), kewajiban-kewajiban (duties) dan berbagai tanggung jawab (responsibilities) yang harus dilakukan oleh seseorang dalam organisasi. Analisis jabatan berkaitan dengan proses identifikasi tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam organisasi (deskripsi jabatan) dan identifikasi tentang karakteristik keahlian dan kemampuan SDM yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas yang terurai dalam deskripsi jabatan tersebut (spesifikasi jabatan) (Syafaruddin Alwi, 2001;108) yang digambarkan sebagai berikut :

Dari Pengertian-pengertian tersebut di atas terlihat ada beberapa elemen penting di dalam analisis jabatan yaitu :

1. Suatu Proses yang sistematis dalam menganalisis suatu hal dalam konteks ini adalah berkaitan dengan pekerjaan atau dengan jabatan. Proses yang sistematis ini dengan menggunakan suatu metode dan teknik tertentu atau menggunakan beberapa metode atau teknik tertentu.
2. Data dan fakta, analisis jabatan menggali dan mencari data dan fakta yang selengkap-lengkapnya yang berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi.
3. jabatan atau pekerjaan

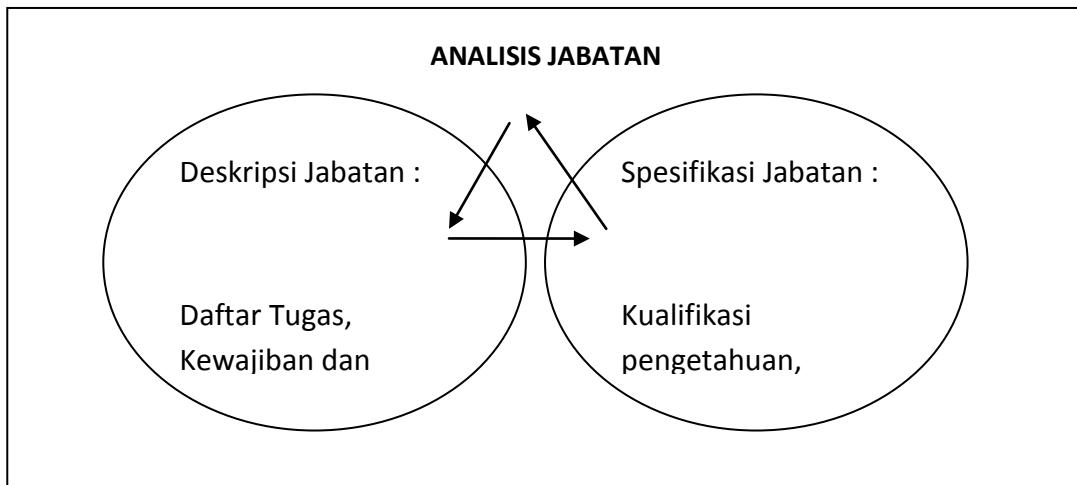
Jabatan adalah suatu kumpulan tugas dan kewajiban dan tanggung jawab yang untuk keseluruhan dinyatakan sebagai beban yang dipikul pada perseorangan pekerja.((Ir Rusli Syarif, 1990 ; 44), Sedangkan menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor. 97/Menpan/1989, Jabatan diartikan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam rangka susunan organisasi. Sedangkan menurut Henry Simamora pekerjaan atau jabatan memiliki paling tidak lima dimensi yang saling berinteraksi satu sama lain. Kelima Dimensi itu adalah sebagai mana tergambar di bawah ini ;

Gambar 2.1
Lima Dimensi Kerja yang mempengaruhi setiap karyawan



4. Deskripsi Jabatan dan spesifikasi jabatan sebagai output yang dihasilkan dari analisis jabatan. Deskripsi jabatan berisikan uraian dari pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan suatu jabatan. Spesifikasi jabatan berisikan tentang kualifikasi kemampuan, keahlian dan pengalaman personal yang diperlukan untuk menjalankan tugas, kewajiban dan tanggung jawab suatu jabatan.

Gambar 2.2
Keterkaitan Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan



Akhirnya menurut Siegel dan Lane Prosedur analisis jabatan adalah sebagai berikut :

1. Job oriented procedures.

Analisis yang dilakukan menekankan pada hasil spesifik atau hasil akhir dalam jabatan tertentu.

2. Trait-oriented procedures.

Dalam prosedur ini analisis menekankan pada kemampuan atau karakteristik yang mempengaruhi performance yang memuaskan/efektif.

Dua pendekatan analisis ini :

1. Job element technique (yang digunakan untuk menganalisis satu jabatan tertentu pada satu waktu tertentu).
2. Threshold traits analysis (sebuah sistem untuk menganalisis berbagai jabatan yang berfariasi)
3. worker oriented procedures. Prosedur ini menekankan pada apa yang dilakukan (perilaku) oleh pegawai, agar diperoleh hasil tertentu. Tiga pendekatan terhadap

worker oriented procedure adalah 1. critical incidents technique. 2. Position analysis questionnaire. 3. Functional job analysis.

(Marwansyah dan Mukaram,, 1999, hal. 25 –26).

B. Manfaat dan Tujuan analisis jabatan.

Analisis jabatan (job analysis) merupakan salah satu aktivitas penting dalam SDM karena output dari analisis jabatan ini berupa deskripsi dan spesifikasi jabatan yang merupakan informasi yang sangat dibutuhkan fungsi-fungsi manajemen dan organisasi lainnya. Efektivitas karyawan dalam organisasi sangat ditentukan oleh kejelasan dari aktivitas yang terkandung dalam jabatan-jabatan yang menjadi tanggung jawabnya. Kejelasan itu diperoleh dengan melakukan analisis terhadap jabatan-jabatan yang ada dalam struktur organisasi.

Analisis jabatan yang merupakan proses memperoleh informasi yang lebih jelas tentang suatu jabatan. Jabatan merupakan pola tugas-tugas (task), kewajiban-kewajiban (duties) dan berbagai tanggung jawab (responsibilities) yang harus dilakukan oleh seseorang dalam organisasi. Analisis jabatan berkaitan dengan proses identifikasi tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam organisasi (deskripsi jabatan) dan identifikasi tentang karakteristik keahlian dan kemampuan SDM yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas yang terurai dalam deskripsi jabatan tersebut.

Analisis Jabatan atau pekerjaan yang dilakukan secara sistematis dan benar dapat membantu dalam mengkomunikasikan harapan sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, pengawasnya dan teman sejawatnya. Dengan melihat deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan yang ada, karyawan bisa lebih cepat mempelajari ruang lingkup dan batasan tanggung jawabnya.

Dengan melakukan analisis jabatan yang menghasilkan uraian jabatan dan spesifikasi pekerjaan akan bermanfaat untuk :

1. Penyusunan kepegawaian

Dalam menyusun kepegawaian dibutuhkan adanya informasi mengenai pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan, bagaimana pekerjaan didistribusikan di

anatara jabatan-jabatan dalam sebuah organisasi, dengan informasi tersebut dapat menyusun jumlah pegawai yang dibutuhkan apakah perlu rasionalisasi pegawai atau penambahan pegawai serta untuk menentukan program pengembangan pegawai yang akan dijalankan.

2. Desain Organisasi

Analisis jabatan mengungkapkan permasalahan-permasalahan dalam organisasi, menganalisis elemen-elemen tertentu dari setiap jabatan dan menyusun setiap jabatan dalam organisasi melalui cara terbaik yang bakal mendayagunakan potensi secara maksimal dengan meningkatkan metode pekerjaan, mengurangi kesalahan, mengeliminasi penanganan bahan-bahan yang tidak perlu dan memperbaiki kinerja unit pekerjaan karyawan. Dengan demikian analisis jabatan dapat mendesain organisasi dan meredisain pekerjaan.

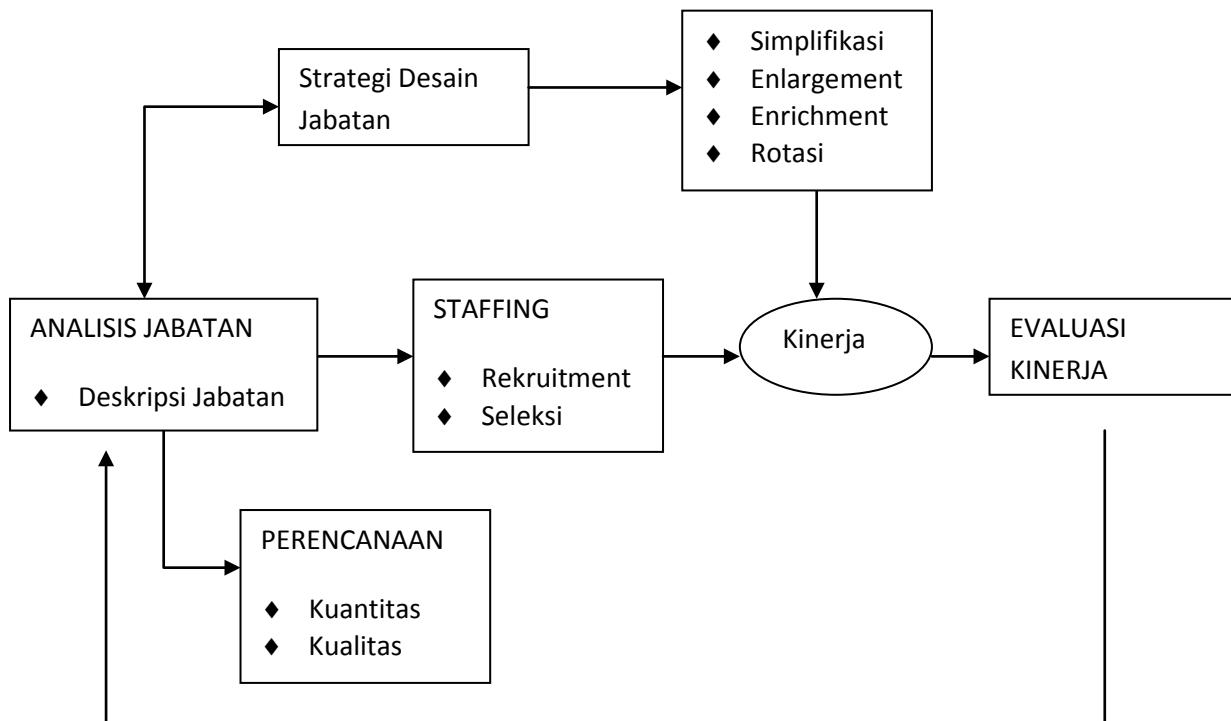
3. **Perencanaan Kerja**, analisis jabatan memberikan dasar perencanaan dan evaluasi kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan secara lebih akurat karena menyediakan informasi pekerjaan yang menjadi titik awal perencanaan kerja.
4. **Sukses Manajemen**, dengan informasi yang dihasilkan analisis jabatan dapat digunakan untuk menentukan kriteria-kriteria yang dibutuhkan bagi calon pegawai yang mau direkrut atau pegawai yang mau promosi sebagai pengganti untuk setiap posisi dan dapat pula menentukan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh calon yang telah memenuhi persyaratan.
5. **Pelatihan dan pengembangan**, Analisis pekerjaan digunakan pula untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan yang diperlukan karyawan pada semua lapisan organisasi.
6. **Karier Planing**, dengan imformasi dari hasil analisis jabatan dapat digunakan untuk merencanakan jalur karier (carier path) karyawan. Jalur karir merupakan deskriptif eksplisit dari urutan alternatif pekerjaan yang kemungkinan dapat diduduki oleh seorang individu dalam suatu karir organisasional.
7. **Evaluasi Pekerjaan**, Analisis pekerjaan memberikan deskripsi pekerjaan suatu cara yang memungkinkan evaluasi terhadap pekerjaan.

(Henry Simamora, 2001 ;112-114)

Dari gambaran manfaat yang didapat dari hasil analisis jabatan maka keterkaitan dengan aspek-aspek lain dari organisasi dan manajemen Sumber daya manusia begitu eratnya hal ini sejalan dengan pendapat Syafaruddin Alwi yang menggambarkan keterkaitan Analisis Jabatan dengan fungsi-fungsi lain MSDM adalah sebagai berikut :

Gambar 2.3

Keterkaitan Analisis Jabatan Dengan Fungsi-fungsi Lain MSDM



a. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Rekrutmen dan Seleksi

Analisis jabatan menyajikan banyak sasaran dan berhubungan secara ekstensif dengan sejumlah aktivitas personalia. Sebagai contoh, dasar analisis pekerjaan dan perencanaan SDM organisasi dapat digunakan untuk mengetahui siapa yang akan direkrut. Tanpa perencanaan SDM dan analisis pekerjaan, organisasi tidak akan mampu menspesifikasikan tipe pegawai seperti apa yang dibutuhkan, bilamana direkrut dan dimana direkrut. Hal ini akan berakibat negatif pada produktifitas organisasi dan validitas masing-masing prosedur dan keputusan seleksi. Hanya dengan informasi analisis pekerjaan organisasi dapat memperlihatkan bahwa prosedur seleksi berkaitan dengan pekerjaan.

b. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Penilaian Kinerja dan Pelatihan

Untuk mengefektifkan evaluasi kinerja pekerja, metode penilaian yang digunakan haruslah merefleksikan kepentingan tugas dari pekerjaan. Hanya dengan menguji persyaratan ketrampilan untuk pekerjaan (yang didefinisikan sebagai spesifikasi pekerjaan), pelatihan dan promosi pekerja dapat diorganisasikan bersamaan dengan kebutuhan SDM yang diterjemahkan oleh aktivitas perencanaan SDM. Dengan kata lain, seleksi dan program pelatihan harus didasarkan pada kriteria adanya hubungan dengan pekerjaan.

c. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Penggajian

Salah satu bentuk perhatian terhadap individu pegawainya adalah *penggajian*. *Analisis jabatan* dapat digunakan untuk membantu menentukan seberapa besar layaknya seorang pegawai mendapatkan gaji/upah untuk jenis dan tingkat pekerjaan tertentu. *Analisis jabatan* juga penting untuk memastikan tingkat upah suatu pekerjaan. Adalah adil mengaitkan tingkat upah dengan tingkat pekerjaan dan prestasi kerja.

d. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Program Perbaikan

Program untuk memperbaiki organisasi seringkali meliputi perubahan rancangan pekerjaan. Tanpa memperhatikan hasil rancangan pekerjaan alamiah, tugas, sasaran dan kondisi yang baru harus dianalisis. Sejak awal, pekerjaan dirancang untuk individu. Hal ini lebih kompleks untuk menganalisis rancangan pekerjaan grup per grup atau tim. Saat fokus kerja dipindahkan dari tugas individu ke tugas grup, hal ini akan lebih sulit untuk menganalisis apakah tugas masing-masing individu serta pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan individu memungkinkan. Salah satu konsekuensi hal ini berawal dari evaluasi pekerjaan dan rata-rata bayaran untuk pekerjaan spesifik untuk mengevaluasi ketrampilan dan pembayaran pengetahuan yang dimiliki pekerja.

e. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Lingkungan Internal

Dua aspek lingkungan internal yang sangat erat kaitannya dengan analisis jabatan adalah target yang ditetapkan oleh top manajemen dan teknologi yang digunakan untuk menterjemahkan tujuan organisasi ke dalam bentuk program kegiatan. Tugas top manajemen menetapkan target yang hendak dicapai dalam

program tersebut. Penetapan target dapat dilakukan secara sendiri oleh top manajemen atau bersama-sama dengan bawahannya. Bersamaan dengan penetapan target, maka ditetapkan pula kriteria evaluasi pekerjaan. Adanya penetapan target dan kriteria evaluasi akan sangat membantu bagi tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan penetapan target dan evaluasi pencapaian target inilah analisis jabatan dibuat.

Sedangkan T. Hani Handoko mengemukakan manfaat Informasi analisis jabatan/pekerjaan adalah sebagai berikut :

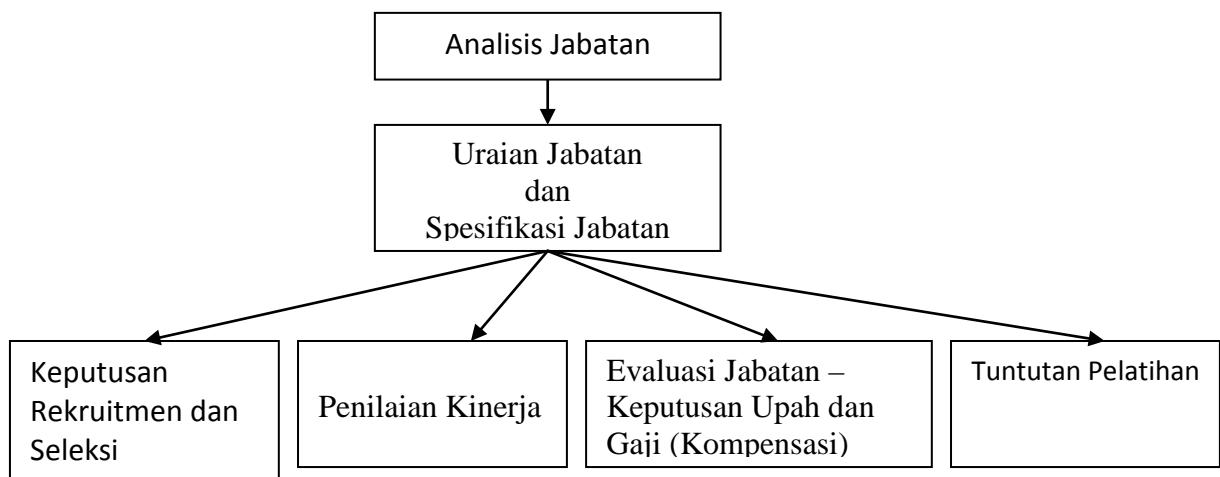
1. Untuk menetapkan basis rasional bagi struktur kompensasi
2. Untuk mengevaluasi bagaimana tantangan-tantangan lingkungan mempengaruhi pekerjaan-pekerjaan individual
3. Untuk menghapuskan persyaratan-persyaratan kerja yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pengadaan personalia
4. Untuk merencanakan kebutuhan-kebutuhan sumberdaya manusia di waktu yang akan datang dan sebagai basis perencanaannya
5. Untuk memadukan lamaran-lamaran dan lowongan-lowongan pekerjaan
6. Untuk memperkirakan dan menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan bagi karyawan baru dan lama
7. Untuk mengembangkan rencana-rencana pengembangan karyawan potensial
8. Untuk menetapkan standar-standar prestasi kerja yang realistik
9. Untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan mereka secara efektif
- 10.Untuk membantu revisi struktur organisasi
- 11.Untuk memperkenalkan para karyawan baru dengan pekerjaan-pekerjaan mereka
- 12.Untuk memperbaiki aliran kerja
- 13.Untuk memberikan data sebagai fungsi saluran-saluran komunikasi
- 14.Untuk menetapkan garis promosi dalam semua departemen dan organisasi

(T. Hani Handoko, 1998, 42-43)

Sejalan dengan manfaat yang didapat dari melaksanakan analisis jabatan atau pekerjaan. Gary Dessler (1997 ; 90) mengemukakan kegunaan yang diperoleh dari analisis jabatan yaitu :

- ◆ Rekrutmen dan Seleksi
- ◆ Kompensasi
- ◆ Penilaian kinerja
- ◆ Pelatihan
- ◆ Memastikan Pengangkatan yang lengkap atas semua tugas yang digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2. 4
Kegunaan Dari Informasi Analisis Jabatan



C. Langkah-langkah Analisis Jabatan

Dalam melaksanakan analisis jabatan diperlukan adanya langkah-langkah atau tahapan-tahapan yang dilakukan secara sistematis dan terpadu. Hal ini dimaksudkan agar proses analisis jabatan dapat lebih terfokus dan terarah pada tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Dalam melaksanakan analisis jabatan tersebut langkah-langkah atau tahapan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Persiapan pelaksanaan analisis jabatan, pada tahapan ini mencoba untuk merencanakan dan menetapkan rencana kerja dan kerangka kerja “framework” yang akan dilakukan dalam melakukan analisis jabatan. Dalam Rencana kerja menetapkan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam melaksanakan analisis jabatan, bagaimana melaksanakan langkah-langkah tersebut, siapa yang melakukannya, dan persiapan lain baik yang bersifat teknis maupun non teknis
2. Identifikasi pekerjaan, Tahapan ini mengidentifikasi setiap pekerjaan yang berbeda dalam organisasi sebelum informasi pekerjaan dikumpulkan. Dalam organisasi besar seperti pemerintahan daerah, analis perlu menyusun daftar pekerjaan atas dasar struktur organisasi, laporan-laporan atau diskusi dengan para karyawan dan pejabat struktural. Sehingga dari tahapan ini akan menghasilkan daftar pekerjaan atau jabatan yang ada dalam organisasi tersebut. Dari daftar pekerjaan yang diperoleh dapat daftar pekerjaan-pekerjaan yang sejenis dan daftar pengelompokan pekerjaan, hal ini dimaksudkan untuk menyederhanaan atau mempermudah analisis jabatan atau pekerjaan, pekerjaan yang sejenis cukup disurvei beberapa tidak perlu seluruhnya. Pengelompokan pekerjaan pun dibutuhkan untuk mempermudah menganalisis dan menentukan siapa yang akan melakukan survai disesuaikan dengan keahlian yang dimiliki oleh survaiyor.
3. Menentukan informasi atau data yang dibutuhkan, Pada tahapan ini analis menentukan jenis data dan informasi yang dibutuhkan. Penentuan ini akan mengelompokan data atau informasi kedalam beberapa kelompok antara lain Data dan informasi utama, Data dan informasi pelengkap, data dan informasi pendukung dan seterusnya. Dengan adanya pengelompokan data dan informasi tersebut, data dan informasi utama merupakan data yang sangat penting dan harus didapatkan secara lengkap dan akurat, tanpa adanya data tersebut analis jabtan sulit untuk dilakukan.
4. Pengumpulan Data, pada tahapan ini, diawali dengan menentukan teknik-teknik pengumpulan data yang akan dilakukan hal ini disesuaikan dengan data dan informasi yang dibutuhkan. Maka dalam melakukan pengumpulan data dan informasi ini biasanya menggunakan beberapa teknik baik secara murni amupun

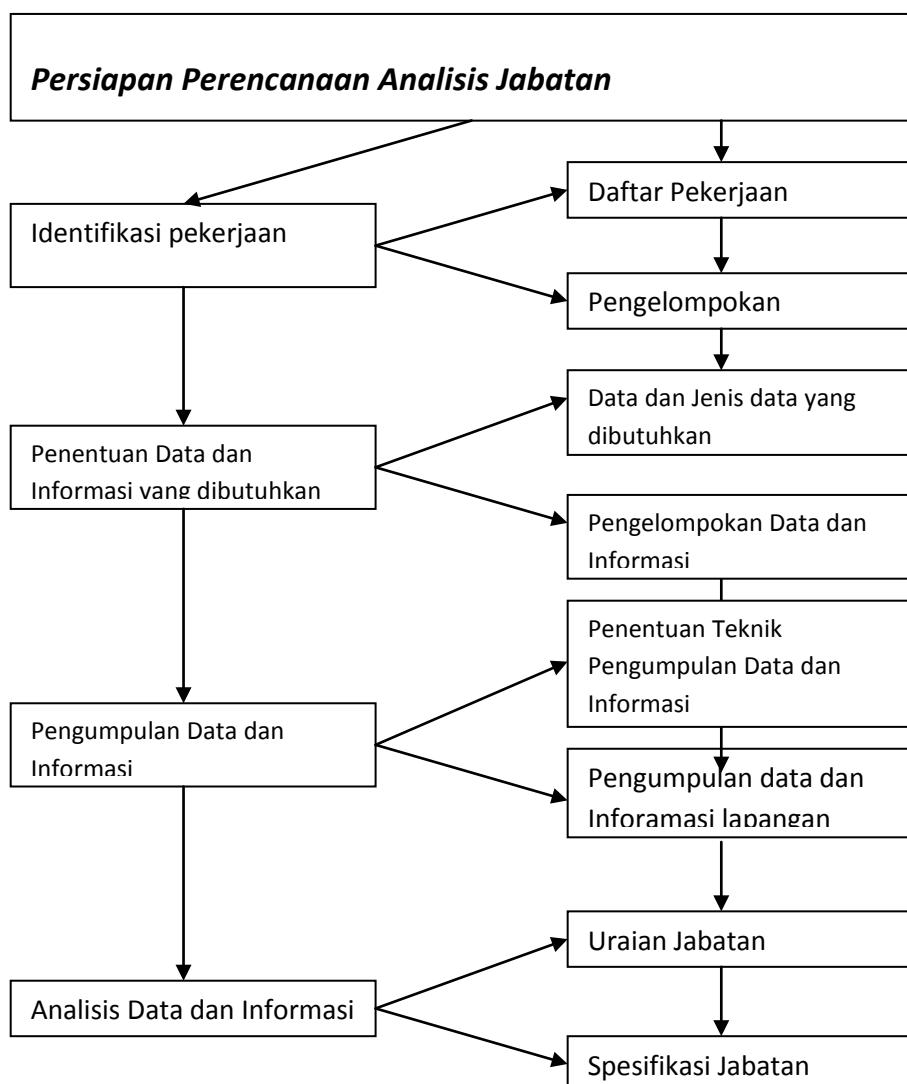
secara kombinasi, teknik pengumpulan data dan informasi antara lain Observasi, wawancara angket dan logs

5. Analisis data dan informasi, pada tahapan ini analis melakukan penyortiran data dan informasi yang telah diperoleh, data dan informasi yang tidak dibutuhkan dipisahkan dari data dan informasi yang dibutuhkan atau relevan. Data dan informasi kemudian di analisis sehingga menghasilkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan.

Secara Skematis dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2. 5

Langkah-langkah / Tahapan-tahapan Analisis Jabatan



Sedangkan T. Hani Handoko mengemukakan Tahapan-tahapan analisis pekerjaan / Jabatan adalah sebagai berikut :

1. Persiapan analisis jabatan

Ada dua jenis kegiatan pokok yaitu identifikasi pekerjaan dan penyusunan daftar pertanyaan,. Analis mengidentifikasikan setiap pekerjaan yang berbeda dalam organisasi sebelum informasi pekerjaan dikumpulkan. Setelah identifikasi pekerjaan dilakukan, tahapan paling penting berikut dalam persiapan adalah pemutusan tentang informasi yang harus diperoleh agar hasilnya berguna. Untuk mencapai maksud tersebut, analis mengembangkan dan menyusun daftar pertanyaan atau checklist yang kadang-kadang disebut skedul analisis pekerjaan.

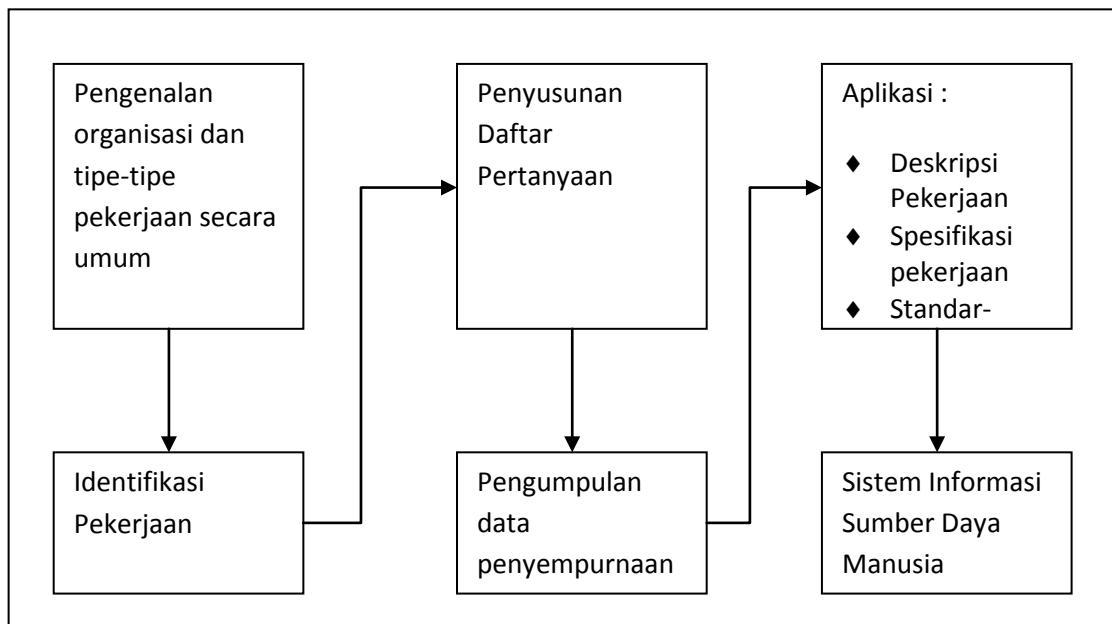
2. Pengumpulan Data

Langkah selanjutnya selanjutnya adalah menentukan prosedur perolehan data yang diperlukan. Ada lima teknik dasar yang bisa digunakan untuk mengumpulkan data (1) Observasi (2) Wawancara (3) Daftar Pertanyaan (Questionnaire) (4) Logs (5) Kombinasi teknik-teknik tertentu

3. Penyempurnaan

Setelah data terkumpul, maka analis perlu memisah-misahkan data yang berguna dan yang tidak dapat dipakai, menyaring data yang relevan dan tidak relevan, dan kemudian mereview informasi yang telah terkumpul bersama dengan orang-orang atau personalia yang bersangkutan dengan pekerjaan. Yang secara gambar adalah sebagai berikut :

Gambar 2.6
Tahapan-tahapan Analisis Pekerjaan



(T. Hani Handoko, 1998 ; 45-47)

Adapun Langkah-langkah Analisis jabatan yang dikemukakan Pedoman Penyelenggaraan Analisis Jabatan Keputusan menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 61/MENPAN/2004 dan Permendagri No 4 Tahun 2005 adalah sebagai berikut

Berikut uraian masing-masing tahapan dalam kegiatan analisis jabatan:

- **Persiapan**

Dalam pelaksanaan analisis jabatan perlu dibentuk sebuah tim yang akan menjadi pelaksana. Tim tersebut disebut dengan Tim Analis Jabatan. Anggota tim adalah para pegawai yang ditunjuk yang sebaiknya mewakili unit kerja yang akan dianalisis. Sebelum melaksanakan kegiatan analisis jabatan, para pegawai yang akan dibentuk menjadi tim hendaknya dibekali terlebih dahulu dengan pelatihan analisis jabatan. Pelatihan dimaksudkan agar para pegawai yang ditunjuk menjadi anggota tim memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk menganalisis jabatan. Selanjutnya Tim Analis Jabatan perlu ditetapkan dengan

surat keputusan. Pemberitahuan Kepada Pimpinan Unit. Sebelum pelaksanaan analisis jabatan sampai pada tahap kegiatan di lapangan, maka pimpinan unit yang unitnya akan dianalisis perlu diberitahu terlebih dahulu. Pemberitahuan hendaknya berisi tentang tujuan, jadwal pelaksanaan, dan bantuan peran serta pimpinan unit beserta pegawainya sebagai nara sumber. Hal tersebut perlu dilakukan agar pelaksanaan analisis jabatan memperoleh dukungan dari unit kerja.

- **Pelaksanaan Lapangan**

1. Pengumpulan Data Kegiatan awal analisis jabatan adalah mengumpulkan data jabatan.
2. Pengolahan Data. Data yang telah dikumpulkan diolah untuk dirumuskan nomenklatur jabatannya dan disusun uraian jabatannya. Pengolahan data diarahkan untuk kepentingan penyusunan peta jabatan, penyusunan uraian jabatan, penyusunan formasi pegawai dan kelembagaan, serta kepentingan manajemen lainnya utamanya manajemen kepegawaian.
3. Verifikasi Data. Verifikasi adalah pengujian kembali hasil olahan data, untuk memastikan kelengkapan, kebenaran, dan kesesuaian dengan realitas pekerjaan di unit yang dianalisis. Pelaksanaan verifikasi tersebut adalah mengirimkan hasil olahan data yang berupa rumusan nomenklatur jabatan dan uraian jabatan kepada pimpinan unit untuk klarifikasi, koreksi, dan memperoleh masukan penyempurnaan.
4. Penyempurnaan Hasil Olahan. Penyempurnaan adalah perbaikan hasil olahan data berdasarkan masukan yang diperoleh dari unit yang dianalisis. Masukan unit biasanya diperoleh dalam verifikasi. Penyempurnaan ini sekaligus sebagai editing olahan data.

- **Penetapan Hasil**

1. Presentasi Hasil. Setelah analisis jabatan memperoleh hasil, maka hasil tersebut dipresentasikan kepada para pimpinan di instansi termasuk pimpinan puncak. Hasil pokok yang dipresentasikan adalah peta jabatan, uraian jabatan, dan rekomendasi atas temuan lapangan. Presentasi kepada pimpinan instansi tujuannya untuk memperoleh masukan tindak lanjut dan

memperoleh persetujuan pengesahannya. Presentasi harus dilakukan agar hasil analisis jabatan diketahui para pimpinan dan menjadi legal. Selain itu, presentasi juga dimaksudkan sekaligus untuk sosialisasi hasil.

2. Pengesahan Hasil analisis jabatan yang telah dipresentasikan segera diusahakan pengesahannya dengan penerbitan surat keputusan. Surat keputusan dimaksud merupakan keputusan dari pimpinan tertinggi dari instansi yang bersangkutan.

D. Metode Pengumpulan Informasi Analisis Jabatan

Untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan dalam proses analisis jabatan, beberapa pakar mengemukakan berbagai teknik atau metode yang dapat digunakan. Walaupun dalam pelaksanaannya dapat menggunakan salah satu atau mengkombinasikan teknik atau metode yang paling cocok dengan tujuan yang ingin dicapai.

Teknik atau metode Pengumpulan informasi tentang suatu jabatan dapat dilakukan dengan menggunakan cara-cara sebagai berikut :

1. Angket atau questionnaire

Adalah serangkaian pertanyaan yang diharapkan dijawab secara tulisan oleh karyawan untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab mereka. Angket terdiri dari dua jenis yaitu

- (1) angket yang tertutup atau terstruktur, yaitu daftar pertanyaan tertulis yang menghendaki karyawan memilih alternatif jawaban yang sudah disediakan atau memberikan jawaban secara singkat sesuai dengan yang dimintakan, Metode ini memberikan kemudahan pada karyawan untuk memberikan jawaban karena alternatif jawaban sudah tersedia dan dapat dilakukan secara cepat karena dilakukan serentak oleh sejumlah besar karyawan.
- (2) angket terbuka yaitu daftar pertanyaan yang menghendaki karyawan untuk memberikan jawaban berupa penjelasan yang relatif terbuka.

Metode ini bukan metode yang komunikatif yang tidak memberikan peluang interaksi antara analis dengan karyawan dan pertanyaan yang dibuat dapat ditafsirkan atau dipersepsikan berbeda dari maksud yang diharapkan.

Pertanyaan-pertanyaan yang biasa muncul dalam questioner atau angket antara lain :

Nama Instansi :

Nama Jabatan :

Kode Jabatan :

Unit Kerja :

Atasan :

1. Apa Tujuan umum dari pekerjaan yang dilakukan ?
2. Sebutkan tugas-tugas utama yang anda lakukan ?
3. Sebutkan tugas-tugas sampingan yang sering dilakukan dalam mendukung pelaksanaan tugas utama ?
4. Sebutkan tugas-tugas yang dilakukan secara berkala ?
5. Sebutkan tugas-tugas yang dilakukan secara tidak berkala ?
6. Sebutkan perlengkapan apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas baik tugas utama maupun tugas sampingan ?
7. Sebutkan unit-unit organisasi lain yang sangat terkait erat dalam melaksanakan tugas-tugasnya ?
8. Dalam melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukan saudara tuntutan kemampuan apa yang perlu dimiliki ?

Pendidikan paling rendah :

Spesialisasi/jurusan :

Pengalaman :

Keterampilan khusus :

2. Wawancara

Teknik ini hampir sama dengan questionnaire dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan tetapi kalau questionnaire dalam bentuk tulisan, wawancara dilakukan secara lisan kepada karyawan untuk mengetahui kegiatan-kegiatan yang dilakukannya dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diembannya. Wawancara dapat dibedakan kedalam tiga jenis yaitu :

- a. wawancara individual dengan masing-masing karyawan;
- b. wawancara kelompok dengan kelompok karyawan yang memiliki jabatan yang sama, wawancara ini dilakukan apabila sejumlah karyawan menjalankan pekerjaan yang sama atau identik;
- c. wawancara dengan pengawas atau dengan pimpinan suatu unit organisasi yang mengetahui jabatan atau pekerjaan yang dianalisis.

Wawancara merupakan cara yang sangat interaktif dan dapat menghimpun banyak data dan informasi, bahkan informasi yang didapatkan akan berkembang tidak hanya apa-apa yang telah dilakukan tetapi gagasan atau kekecewaan dalam menjalankan pekerjaan yang ditekuninya. Metode ini dapat menghindari terjadinya kesalahan persepsi dari karyawan dengan memberikan penjelasan dan pengertian yang bisa dipahami karyawan. Namun dalam pelaksanaan dilapangan cara ini kurang efektif karena terkadang karyawan tidak memberikan jawaban yang objektif tetapi cenderung membesar-besarkan pekerjaan yang dilakukannya.

3. Pengamatan atau observasi,

adalah suatu metode untuk mendapatkan informasi tentang pekerjaan dengan mengamati seseorang atau sekelompok orang yang sedang melaksanakan tugas-tugasnya. Jenis data yang didapat dengan observasi, apabila pekerjaan-pekerjaan yang dapat diamati / diobservasi secara fisik dan dapat diukur. Sedangkan pekerjaan yang memiliki karakteristik kualitatif dan sulit diukur kurang cocok dengan menggunakan teknik observasi. Teknik ini bisa dipadukan dengan teknik wawancara, setelah mencatat apa yang dilihat, didengar dan dirasakan, kemudian karyawan yang diobservasi diminta untuk menjelaskan hal-hal yang tidak difahami oleh analis (observer) dan menjelaskan kegiatan-kegiatan lain yang dilakukan tetapi tidak terobservasi. Metode ini dapat menghimpun berbagai jenis informasi secara

objektif karena melihat dan menilai langsung yang dikerjakan pegawai, namun metode ini kurang tepat untuk mengungkap pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan proses mental karena hanya mengandalkan pengamatan inderawi saja.

4. Catatan karyawan / Buku Harian (Diary/logs) Karyawan

Cara ini dilakukan dengan meminta karyawan membuat buku harian (diary/logs) atau daftar dari apa yang mereka lakukan dan kerjakan sepanjang hari. Ini dapat menghasilkan suatu gambaran yang sangat lengkap dari jabatan, khususnya bila dilampiri dengan wawancara dengan karyawan dan pimpinannya. Namun permasalahannya, karyawan jarang sekali membuat catatan harian untuk pekerjaannya bahkan tidak pernah dilakukannya.

Akhirnya menurut Flippo (1986) ada 4 cara yang populer digunakan dalam pengumpulan data pada analisis jabatan, yaitu :

1. questionare.
2. Written
3. Narratives
4. Observation.
5. Interview.

Dalam penggunaan metode pengumpulan informasi analisis jabatan menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi serta kebutuhan yang ada dilapangan. Setiap metode memiliki keuntungan dan kelemahan, salah satu pendekatan yang digunakan untuk mendapatkan kualitas yang diharapkan dengan menerapkan model kombinasi antara berbagai teknik atau metode yang digunakan. Metode Observasi dapat dipadukan dengan metode wawancara, metode dairy/logs dengan metode wawancara, dan kombinasi-kombinasi lain yang memungkinkan untuk mendapatkan informasi sesuai dengan keperluan dan kebutuhannya. Data dan informasi jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkan untuk dianalisis meliputi :

- Keluaran pekerjaan, mengukur keluaran pekerjaan (work out put)
- Tugas yang dilaksanakan, mengetahui tugas dan aktivitas yang membentuk suatu pekerjaan

- Kompetensi, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien
- Struktur Balas Jasa, sistem evaluasi pekerjaan digunakan dalam administrasi gaji

Akhirnya Untuk melaksanakan semua langkah dan metode yang digunakan dalam analisis jabatan yang telah dijelaskan di atas, guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi kesemuanya perlu bersandar pada Prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Analisis jabatan hendaknya memberikan semua fakta yang penting yang ada hubungannya dengan jabatan. Fakta-fakta mana yang penting tergantung pada tujuan atau tujuan untuk apa hasil analisis jabatan akan digunakan. Kalau tujuannya berbeda maka fakta-fakta yang dikumpulkan juga berbeda
2. Suatu analisis jabatan hendaknya memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan.
3. Analisis jabatan hendaknya sering ditinjau kembali dan apabila perlu diperbaiki
4. Analisis jabatan hendaknya dapat memberikan informasi yang tepat, lengkap dan dapat dipercaya.

BAB III

METODOLOGI

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Berdasarkan penggunaannya, kajian ini merupakan Penelitian Terapan yang diarahkan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah (Utomo, 2007). Penelitian terapan adalah penyelidikan yang hati-hati, sistematik dan terus-menerus terhadap suatu masalah dengan tujuan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan manusia baik secara individual maupun secara kelompok. Hasil penelitian tidak perlu sebagai suatu penemuan baru, tetapi merupakan aplikasi baru dari penelitian yang telah ada. Seperti yang diungkapkan oleh Nazir (2003), Penelitian terapan memilih masalah yang ada hubungannya dengan keinginan masyarakat serta untuk memperbaiki praktik-praktik yang ada.

Sesuai dengan pendekatan penelitian yang digunakan, penelitian ini akan mendeskripsikan mengenai penulisan yang baik dalam menyusun tugas pokok dan fungsi di pemerintahan kota Mataram.

Sejalan yang diungkapkan oleh Abdullah (2009), bahwa Penelitian Terapan dilakukan dengan tujuan menerapkan, menguji, dan mengevaluasi kemampuan suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah masalah praktis, maka dengan berbekal beberapa teori seperti pembuatan tupoksi, uraian jabatan, uraian tugas dan lainnya, tim penulis berusaha menganalisa dengan menyandingkan teori tersebut dengan realitas yang terjadi di lingkup Sekretariat Daerah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam hal ini penelitian kualitatif tepat digunakan karena mampu menghasilkan deskripsi atas sesuatu keadaan secara obyektif melalui serangkaian langkah-langkah pengumpulan data, pengelolaan data dan analisisnya dengan memanfaatkan berbagai sumber yang relevan.

Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Narbuko (1999), bahwa jika peneliti berkeinginan untuk mengevaluasi topik yang tidak mudah dipilah-pilah ke dalam entitas yang diskrit atau bahkan akan memeriksa dinamika proses

daripada terpaku pada karakteristik tertentu, maka pendekatan kualitatif dapat lebih bermanfaat. Manfaat metode kualitatif terletak pada kemampuannya untuk memahami makna dan konteks dari fenomena yang sedang dikaji, kejadian khusus atau proses yang mempengaruhi fenomena sepanjang waktu secara alamiah.

B. Metode Pengumpulan Data dan Lokus Penelitian

Data yang dibutuhkan dalam kajian ini meliputi data sekunder. Pengumpulan data sekunder akan diperoleh melalui buku-buku teks dan hasil-hasil penelitian/kajian, peraturan perundangan dan dokumen-dokumen yang relevan.

Rencana penggumpulan data kajian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) *Focussed group discussion*. Menurut Irwanto (2005), *Focussed group discussion* merupakan suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalah tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. *Focussed group discussion* dilakukan untuk validasi hasil analisis data. *Focussed group discussion* dilakukan oleh tim dan membahas dari hasil analisis data yang telah dilakukan.
- 2) Telaah Dokumen. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan menggunakan panduan telaah dokumen. Telaah dokumen akan dilakukan pada saat awal kajian, ketika pengumpulan data dan pada saat interpretasi data. Seperti yang diungkapkan oleh Ardhana (1987), telaah dokumen akan membantu peneliti mengembangkan pengertian serta wawasan yang mendalam tentang hal-hal yang telah dikerjakan serta kecenderungan kecenderungan yang terjadi.

C. Rencana Analisis Data

Data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif yaitu analisis yang dilakukan dengan memahami dan merangkai data yang telah dikumpulkan dan disusun secara sistematis, kemudian ditarik kesimpulan. Kesimpulan yang diambil dengan menggunakan cara berpikir deduktif yaitu cara berpikir yang mendasar kepada hal-hal yang bersifat umum dan kemudian ditarik kesimpulan yang bersifat khusus

Analisis data akan dilakukan terhadap rumusan tugas pokok, fungsi, dan uraian tugas. identifikasi akan dilakukan dengan pembahasan mengenai 2 aspek, yaitu: 1) Kesesuaian antara jabatan yang dijabarkan ke dalam tugas, fungsi, dan uraian tugas, 2) Konsistensi perumusan tugas pokok ke dalam fungsi dan uraian tugas serta kaedah penulisannya.

BAB IV

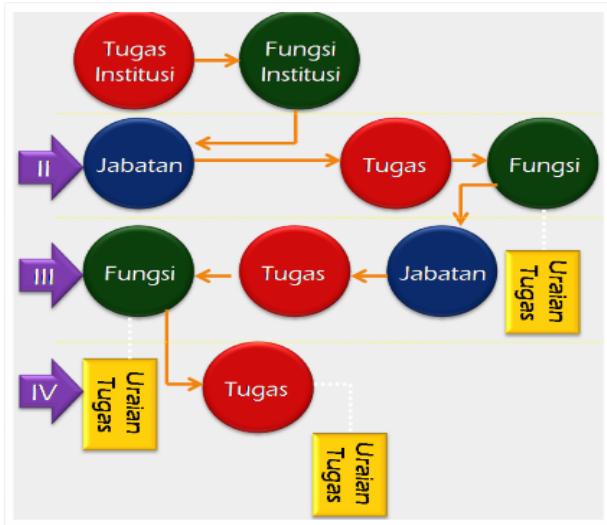
IDENTIFIKASI TUPOKSI DAN URAIAN TUGAS

BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Dalam melakukan analisa atas variabel rumusan tugas pokok, fungsi, dan uraian tugas dilihat dari indikator tingkat kesesuaian kandungan rumusan tupoksi, kajian ini mendasarkan pada peraturan Kepmenpan No 61/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan yang dilengkapi dengan Pedoman Analisis Jabatan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara pada tahun 2005. Dalam Pedoman Analisis Jabatan (Menpan, 2005) tersebut salah satunya menjelaskan tentang syarat dan norma penyusunan uraian tugas.

Institusi dibentuk pastilah memiliki tugas dan fungsi, agar dapat melaksanakan tugas dan fungsi tersebut perlu adanya individu-individu yang melaksanakan. Hal ini menimbulkan apa yang disebut dengan jabatan. Suatu jabatan memiliki tugas, antara satu jabatan dengan yang jabatan lain lingkup tugasnya berbeda-beda. Dari tugas suatu jabatan tersebut terdiri dari beberapa fungsi. Dari masing-masing fungsi selanjutnya dijabarkan ke dalam uraian tugas yang lebih rinci dan operasional. Demikian seterusnya dari jabatan yang tertinggi dalam instansi hingga jabatan yang terendah. Hubungan antara tugas, fungsi, jabatan, dan uraian tugas sebagaimana di atas dapat dilihat dalam gambar 4.1.

Gambar 4.1
Tugas, fungsi, Jabatan, dan uraian tugas



Masing-masing istilah yang digunakan dalam gambar 4.1 tersebut memiliki batasan dan definisi yang berbeda satu sama lain, yakni sebagai berikut:

- Rumusan tugas : pernyataan yang menggambarkan apa yang harus dilaksanakan dan untuk mencapai tujuan.
- Rumusan fungsi : fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan demi terlaksananya tugas-tugas tersebut.
- Susunan jabatan : komposisi jabatan yang diperlukan atau harus ada agar dapat melaksanakan fungsi-fungsinya yang sudah dirumuskan. Jabatan adalah sekumpulan unit-unit pekerjaan yang diperlukan dan memiliki persamaan dalam tugas-tugasnya pada suatu organisasi sesuai tujuan, tugas, dan fungsi organisasi.
- Uraian tugas : uraian semua tugas jabatan yang merupakan upaya pokok yang dilakukan pemegang jabatan dalam memproses bahan baku kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja dan dalam kondisi ketatalaksanaan tugas.

Pada bab IV ini identifikasi akan dilakukan dengan pembahasan mengenai 2 aspek, yaitu:

- (1) Kesesuaian antara jabatan yang dijabarkan ke dalam tugas, fungsi, dan uraian tugas
- (2) Konsistensi perumusan tugas pokok ke dalam fungsi dan uraian tugas serta kaedah penulisannya

Selanjutnya masing-masing aspek tersebut akan diulas satu persatu.

A. KESESUAIAN ANTARA JABATAN YANG DIJABARKAN KE DALAM TUGAS, FUNGSI, DAN URAIAN TUGAS.

Dalam sebuah jabatan yang dipegang oleh seseorang akan melekat tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan. Fungsi yang dimiliki oleh suatu jabatan merupakan hal-hal yang harus dilaksanakan dan menjadi tanggungjawab atas jabatan yang diembannya. Setiap jabatan biasanya mempunyai beberapa fungsi, dan dari masing-masing fungsi tersebut nantinya akan menjadi tugas pokok bagi jabatan yang ada di bawahnya. Berikut ini akan dilakukan identifikasi kesesuaian jabatan, yang dijabarkan kedalam tugas pokok, fungsi dan uraian tugas dengan mengambil sampel Badan Kepegawaian Daerah Pemkot Mataram.

Sebagaimana telah disampaikan di atas bahwa setiap organisasi mempunyai tugas yang terjabarkan dalam fungsi-fungsi. Dalam Peraturan Walikota No 29/PERT/2008 dicantumkan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Mataram mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang Kepegawaian Daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud Badan Kepegawaian Daerah menyelenggarakan fungsi:

- (a) Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah;
- (b) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian daerah;
- (c) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian daerah;
- (d) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam susunan organisasi pada umumnya terdapat unsur pimpinan, pendukung, dan pelaksana. Unsur pimpinan lebih banyak berperan dalam hal manajerial; unsur pembantu seringkali disebut juga dengan unsur auxiliary, yaitu berperan dalam mendukung penyelenggaraan kegiatan-kegiatan yang dilakukan organisasi; sedangkan unsur pelaksana merupakan unsur yang melaksanakan kegiatan yang menjadi ruang lingkup kerja organisasi/instansi (*core competencies*). Dalam susunan organisasi BKD yang menjadi unsur pimpinan adalah Kepala Badan. Unsur pimpinan pada dasarnya mempunyai tanggungjawab atas terlaksananya tugas dan fungsi lembaga secara keseluruhan, sehingga tugas pokok dari kepala badan pun senada dengan tugas lembaga. Pada pasal 6 ayat (1) disebutkan: Kepala Badan mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, mengawasi, mengendalikan, dan mengkoordinasikan kegiatan badan dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian daerah. Dari tugas pokok tersebut, maka dapat dijabarkan fungsi yang diemban kepala badan. Sebagai eselon II maka fungsi-fungsi yang melekat pada kepala badan lebih cenderung pada fungsi yang sifatnya manajerial, hal ini dapat kita lihat dalam pasal 6 ayat (2) dan lebih jelasnya lagi dapat kita lihat di Tupoksi Kepala Badan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Tupoksi Kepala BKD

Pasal 6

- (1) Kepala Badan mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, mengawasi, mengendalikan dan mengkoordinasikan kegiatan Badan dalam menyelenggarakan Urusan Pemerintahan Daerah dibidang Kepegawaian Daerah.
- (2) Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana tercantum dalam ayat (1) Kepala Badan mempunyai fungsi:
 - a. Perumusan dan penetapan visi, misi dan rencana strategis serta program kerja Badan.
 - b. Perumusan kebijakan teknis dibidang kepegawaian daerah berdasarkan peraturan perundang-undang yang berlaku.
 - c. Pengkoordinasian penyusunan Rencana Kerja Tahunan, Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan penetapan kinerja badan.
 - d. Penyelenggaraan pengaturan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian serta bimbingan dibidang kepegawaian daerah.
 - e. Penyelenggaraan koordinasi, informasi dan sikronisasi pelaksanaan tugas Badan dengan instansi terkait.
 - f. Pelaksanaan kerjasama dengan pihak lain baik instansi pemerintah, Lembaga Pendidikan dan atau swasta.
 - g. Pemberian pertimbangan dan penetapan perijinan serta rekomendasi teknis dibidang Kepegawaian Daerah.
 - h. Pelaksanaan pembinaan manajemen kepegawaian lingkup Badan.
 - i. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dibidang Kepegawaian Daerah.
 - j. Pelaporan pelaksanaan tugas kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.
 - k. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang dilimpahkan oleh Walikota sesuai dengan bidang tugasnya.

Yang belum terlihat dalam Perwal 29/PERT/2008 ini adalah fungsi dari kepala badan belum dijabarkan ke dalam uraian tugas, padahal jika mengacu pada pedoman Analisis Jabatan setiap jabatan selain memiliki tugas pokok dan fungsi juga harus memiliki uraian tugas, uraian tugas disini merupakan uraian semua tugas jabatan yang merupakan upaya pokok yang dilakukan pemegang jabatan untuk terlaksananya tanggungjawab yang dipegang, sehingga sifatnya lebih operasional dan spesifik. Uraian tugas ini harus dapat menggambarkan bagaimana pemegang jabatan memproses bahan baku kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja dan dalam kondisi ketatalaksanaan tugas.

Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Badan selaku pejabat eselon II dibantu oleh jabatan-jabatan yang ada di bawahnya, yakni dalam hal ini oleh eselon III. Eselon III

disini dalam memegang fungsi sebagai *middle management* melaksanakan fungsi-fungsi yang masih sarat dengan unsur manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Di samping itu eselon III juga berperan sebagai pelaksana bagi tugas dan fungsi eselon II selaku atasannya, sehingga eselon III juga berperan dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi yang erat kaitannya dengan program-program yang mencerminkan aspek ruang lingkup kerja organisasi. Berangkat dari dasar alasan yang yang tidak jauh berbeda sebagaimana eselon II, pejabat eselon III dalam melaksanakan tugasnya juga dibantu oleh jabatan-jabatan di bawahnya, yakni eselon IV. Pada tingkatan eselon IV, fungsi manajerial sudah sangat berkurang porsinya dibanding eselon III, peran yang lebih besar dilakukan oleh eselon IV adalah sebagai pelaksana kegiatan yang sifatnya sudah operasional, sehingga biasanya jabatan di tingkat eselon IV sudah spesifik dan memiliki ruang lingkup yang lebih khusus. Keterkaitan antara eselon II, III dan IV ini dapat dilihat dari susunan organisasi.

Tabel 4.2
Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah

Susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah, terdiri dari:

- a. Unsur pimpinan adalah Kepala Badan
- b. Unsur pembantu pimpinan adalah Sekretariat, terdiri dari:
 - 1. Sub bagian Perencanaan
 - 2. Sub bagian Keuangan
 - 3. Sub bagian Umum dan Kepegawaian
- c. Unsur pelaksana adalah Bidang, terdiri dari:
 - 1. Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian
 - a) Sub bidang Perencanaan dan Pengadaan Kepegawaian
 - b) Sub bidang Pengembangan Kepegawaian
 - 2. Bidang Mutasi Kepegawaian
 - a) Sub bidang Mutasi Kepegawaian Fungsional
 - b) Sub bidang Mutasi Kepegawaian Non Fungsional
 - 3. Bidang Kesejahteraan dan Informasi Kepegawaian
 - a) Sub bidang Kesejahteraan Kepegawaian
 - b) Sub bidang Tata Usaha Kepegawaian
 - 4. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepegawaian
 - a) Sub bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan
 - b) Sub bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional
- d. Kelompok Jabatan Fungsional
- e. Unit Pelaksana Teknis Badan

Dari susunan organisasi BKD diatas dapat dilihat bahwa unsur pelaksana yang menyelenggarakan kegiatan yang menjadi *core competencies* dari organisasi,

terbagi kedalam bidang-bidang. Dimana masing-masing bidang mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan program-program kepegawaian yang erat kaitannya dengan lingkup kerja BKD, yaitu aspek:

- (1) perencanaan dan pengembangan kepegawaian, oleh Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian;
- (2) Mutasi kepegawaian, oleh Bidang Mutasi Kepegawaian;
- (3) Kesejahteraan dan informasi kepegawaian, oleh Bidang Kesejahteraan dan Informasi Kepegawaian;
- (4) Pendidikan dan pelatihan kepegawaian, oleh Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepegawaian.

Dari penjabaran di atas dapat dilihat bahwa masing-masing bidang berperan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang melekat pada Kepala Badan, yaitu penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang kepegawaian daerah. Dengan demikian sudah ada kesesuaian antara jabatan yang dijabarkan dalam tugas pokok dan fungsi, yang akhirnya bermuara pada munculnya jabatan baru di bawahnya.

Analisa yang sama juga dapat dilakukan dari eselon III ke eselon IV. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan dengan mengambil contoh Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian. Dalam Perwal No 29/PERT/2008 dikatakan Badan Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, mengatur, mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan bawahan dalam rangka pembinaan teknis penyelenggaraan program perencanaan dan pengembangan kepegawaian. Lebih lanjut untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut terdapat beberapa fungsi dari Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian seperti pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Fungsi Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian

Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana tercantum dalam ayat (1), kepala bidang perencanaan dan pengembangan kepegawaian mempunyai fungsi :

- a. Perumusan dan penetapan program kerja dan penetapan kinerja bidang
- b. Pengkoordinasian penyusunan anggaran (RKA/DPA) dan program kerja sub bidang dibawahnya
- c. Perumusan kebijakan teknis pembinaan, pengawasan dan pengendalian program perencanaan dan pengembangan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku
- d. Pelaksanaan koordinasi, informasi dan sinkronisasi dengan seluruh satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dan instansi terkait dalam rangka keterpaduan dan sinkronisasi pelaksanaan program Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian
- e. Pengkoordinasian pelaksanaan program perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah dengan pemerintah provinsi, Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen terkait sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku
- f. Penetapan pedoman, norma, standar, prosedur dan kriteria perencanaan dan pengadaan kepegawaian sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku
- g. Penetapan pedoman, norma, standar, prosedur dan kriteria pengembangan kepegawaian sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku
- h. Pengkoordinasian, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program perencanaan dan pengembangan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku
- i. Pengkoordinasian pengumpulan, pengolahan dan analisa data sebagai bahan perencanaan dan pengembangan kepegawaian kepada atasan
- j. Pengkajian dan pemberian pertimbangan teknis di bidang perencanaan dan pengembangan kepegawaian kepada atasan
- k. Pelaksanaan pembinaan dan bimbingan teknis di bidang perencanaan dan pengembangan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku
- l. Penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah dibidang perencanaan dan pengembangan kepegawaian sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku
- m. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang
- n. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang dilimpahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Sebagaimana tergambaran dalam susunan organisasi, Kepala bidang perencanaan dan pengembangan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh 2 (dua) kelapa sub bidang, yaitu: (a) kepala subbidang perencanaan dan pengadaan kepegawaian; dan (b) kepala subbidang pengembangan kepegawaian. Pembentukan 2 (dua) bidang ini dinilai sudah tepat karena berdasarkan pada spesifikasi bidang kerja. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.4

Tabel 4.4
Keterkaitan antara eselon III (bidang) dan eselon IV (subbidang)
dilihat dari tugas pokoknya

Tugas pokok pejabat eselon III	Tugas pokok pejabat eselon IV
<p>Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian:</p> <p>memimpin, merencanakan, mengatur, mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan bawahan dalam rangka pembinaan teknis penyelenggaraan <u>program perencanaan</u> dan <u>pengembangan kepegawaian</u>.</p>	<p>Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan Kepegawaian:</p> <p>memimpin, merencanakan, mengatur, mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan bawahan dalam penyusunan dan pelaksanaan program <u>perencanaan dan pengadaan kepegawaian</u>.</p> <p>Kepala Sub Bidang Pengembangan Kepegawaian:</p> <p>memimpin, merencanakan, mengatur, mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan bawahan dalam penyusunan dan pelaksanaan program <u>pengembangan kepegawaian</u>.</p>

Hubungan keterkaitan antara Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian dengan 2 subbidang yang ada dibawahnya, akan lebih jelas terlihat dari penjabaran tugas pokok subbidang ke dalam fungsi-fungsi, sebagaimana dipaparkan di tabel 4.5 dan 4.6 berikut

Tabel 4.5
Fungsi Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan Kepegawaian

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana tercantum dalam ayat (1), Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan Kepegawaian mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan Rencana Kerja Anggaran/Dokumen Pelaksanaan Anggaran (RKA) dan program kerja Sub Bidang.
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis di Bidang perencanaan dan pengadaan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku.
- c. Penyiapan bahan koordinasi, informasi dan sinkronisasi dengan seluruh satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dan instansi terkait dalam rangka keterpaduan dan sinkronisasi pelaksanaan program perencanaan dan pengadaan kepegawaian.
- d. Penyiapan bahan koordinasi pelaksanaan program perencanaan dan pengadaan kepegawaian daerah dengan pemerintah provinsi, Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen terkait sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- e. Penyiapan bahan perumusan dan penetapan pedoman, norma, standar, prosedur dan kriteria perencanaan dan pengadaan kepegawaian sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f. Pembinaan, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program perencanaan dan pengadaan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku.
- g. Pelaksanaan pengumpulan, pengolahan dan analisa data sebagai bahan perencanaan dan pengadaan kepegawaian.
- h. Pengkajian dan pemberian pertimbangan teknis di bidang perencanaan dan pengadaan kepegawaian kepada atasan.
- i. Penyiapan bahan pembinaan dan bimbingan teknis di bidang pengembangan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku.
- j. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sub. Bidang
- k. Pelaksanaan tugas-tugas lainnya yang dilimpahkan oleh atasana sesuai dengan bidang tugasnya.

Tabel 4.6
Fungsi Sub Bidang Pengembangan Kepegawaian

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana tercantum dalam ayat (1), Kepala Sub Bidang Pengembangan Kepegawaian mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana kerja anggaran/dokumen pelaksanaan anggaran (RKA) dan program kerja sub bidang;
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis di bidang pengembangan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku;
- c. Penyiapan bahan koordinasi, informasi dan sinkronisasi dengan seluruh satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dan instansi terkait dalam rangka keterpaduan dan sinkronisasi pelaksanaan program pengembangan kepegawaian;
- d. Penyiapan bahan koordinasi pelaksanaan program provinsi, Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) terkait sesuai peraturan perundang-undangnya yang berlaku;
- e. Penyiapan bahan perumusan dan penetapan pedoman, norma, standar, prosedur dan kriteria pengembangan kepegawaian sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- f. Pembinaan, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program pengembangan kepegawaian
- g. Pelaksanaan pengumpulan, pengolahan dan analisa data sebagai bahan pengembangan kepegawaian;
- h. Pengkajian dan pemberian pertimbangan teknis di bidang pengembangan kepegawaian kepada atasan;
- i. Penyiapan bahan pembinaan bimbingan teknis di bidang pengembangan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku;
- j. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan laporan pelaksanaan tugas sub bidang;
- k. Pelaksanaan tugas-tugas yang dilimpahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa sudah ada kesesuaian antara tugas pokok pejabat eselon II, yang terjabarkan dalam fungsi-fungsi dengan pembentukan jabatan di bawahnya (eselon III). Serta telah ada kesesuaian pula dari tugas pokok dan fungsi eselon III yang dijabarkan ke dalam tugas pokok dan fungsi dari jabatan-jabatan eselon IV yang ada di bawahnya. Namun yang masih menjadi catatan adalah dari masing-masing jabatan yang ada baik eselon II, III, maupun IV, belum disertai dengan uraian tugas.

B. KONSISTENSI PERUMUSAN TUGAS POKOK KE DALAM FUNGSI DAN URAIAN TUGAS SERTA KAEDAH PENULISANNYA

Dari pembahasan sebelumnya kita dapat lihat bahwa penulisan tupoksi telah sesuai dengan penjabaran dari jabatan, tugas pokok dan fungsi. Kita dapat melihat bahwa uraian fungsi merupakan uraian dari tugas pokok jabatan yang ada, akan tetapi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menuliskan fungsi. Fungsi pada umumnya diuraikan dari tugas pokok suatu jabatan, dan perlu diingat penulisan fungsi merupakan penjabaran umum dari tugas pokok akan tetapi bukan operasional atau teknis dalam melakukan suatu pekerjaan. Akan lebih baik jika penulisan fungsi bisa menggabungkan satu fungsi manajerial pada satu fungsi jabatan, sebagai contoh tim akan mencoba menjabarkan fungsi Kepala Badan untuk Esselon II.

Dari tabel 4.1 diatas dapat kita lihat bahwa tugas pokok Kepala Badan yaitu : **memimpin, merencanakan, mengawasi, mengendalikan dan mengkoordinasikan** Kegiatan Badan dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah dibidang kepegawaian daerah. Dalam menuliskan fungsi dari kepala badan akan lebih baik bila mengelompokkan fungsi yang akan diuraikan dari tugas pokok kedalam lima tugas pokok manajerial kepala badan yaitu : **memimpin, merencanakan, mengawasi, mengendalikan dan mengkoordinasikan**. Fungsi dari kepala badan berdasarkan uraian diatas dikelompokkan sesuai dengan fungsi manajemen yaitu :

- a. Perencanaan visi, misi, rencana strategis dan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah.
- b. Pengkoordinasian penyusunan Rencana Kerja Tahunan, Rencana Kerja Anggaran Badan serta koordinasi, informasi dan sinkronisasi pelaksanaan tugas dengan instansi terkait.
- c. Penetapan program kerja, Kinerja Badan, pembinaan serta perijinan di bidang Kepegawaian Daerah (fungsi kepemimpinan).
- d. Pengawasan kerja dan kinerja lingkup Badan serta dibidang Kepegawaian Daerah.
- e. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dibidang Kepegawaian Daerah.

Hal ini berlaku untuk semua esselon II sampai dengan esselon III, uraian fungsi didasarkan pada tugas pokok jabatan dan dikelompokkan sesuai dengan fungsi manajerial jabatan tersebut. Rumusan Fungsi jabatan tersebut merupakan rujukan untuk membentuk jabatan-jabatan pada tingkat yang lebih rendah. **Contoh** dari lima fungsi jabatan Kepala Badan tersebut diatas sebagai dasar rujukan untuk membentuk jabatan-jabatan dibawah Kepala Badan, contohnya:

- a. Fungsi perencanaan visi, misi, rencana strategis dan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah. Sebagai dasar pembentukan bidang Perencanaan dan pengembangan kepegawaian.
- b. Fungsi Pengkoordinasian penyusunan Rencana Kerja Tahunan, Rencana Kerja Anggaran Badan serta koordinasi, informasi dan sinkronisasi pelaksanaan tugas dengan instansi terkait sebagai dasar pembentukan bidang kesejahteraan dan informasi kepegawaian.
- c. Fungsi Pengawasan kerja dan kinerja lingkup Badan serta dibidang Kepegawaian Daerah dan fungsi Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dibidang Kepegawaian Daerah sebagai dasar pembentukkan bidang Mutasi kepegawaian.
- d. Fungsi Penetapan program kerja, Kinerja Badan, pembinaan serta perijinan di bidang Kepegawaian Daerah (fungsi kepemimpinan) sebagai dasar pembentukkan bidang pendidikan dan pelatihan kepegawaian.

Sehingga semua jabatan yang ada merupakan suatu kebutuhan dari fungsi-fungsi pada jabatan diatasnya.

Dari hasil analisis yang tim lakukan uraian fungsi yang ditulis pada Peraturan Walikota Mataram nomor : 29/PERT/2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Mataram masih belum tepat sepenuhnya, dikarenakan terlalu operasional atau teknis. Penulisan fungsi terlalu detail kepada pelaksanaan kerja, padahal seharusnya detail pelaksanaan kerja harus dijabarkan pada saat penyusunan uraian tugas.

Untuk penulisan fungsi pada sub bidang perencanaan dan pengadaan kepegawaian serta sub bidang pengembangan kepegawaian, seharusnya langsung kepada uraian tugas karena kedua sub bidang tersebut langsung sebagai pelaksana bukan sebagai fungsi manajerial lagi dalam struktur jabatan, sehingga semua penulisan fungsi di

subbidang diganti menjadi uraian tugas serta penulisan uraian tugas harus sesuai dengan kaedah penulisan uraian tugas.

Berikut tim akan membahas mengenai penulisan uraian tugas.

Penulisan uraian tugas, seperti yang telah dibahas sebelumnya merupakan turunan dari fungsi jabatan. Hal ini berlaku untuk esselon II dan esselon III, penulisan suatu jabatan dari tugas pokok ke fungsi dan akhirnya menjadi uraian tugas dapat dilihat pada gambar 4.1. diatas, dari gambar ini dapat kita lihat bahwa jabatan esselon II terbentuk dari fungsi institusi, lalu munculah tugas pokok dan fungsi jabatan esselon II, fungsi esselon II merupakan dasar pembentukan dari jabatan esselon III dan muncullah tugas pokok serta fungsi dari esselon III sedangkan untuk esselon IV terbentuk dari fungsi esselon III fungsi tersebut merupakan tugas pokok untuk esselon IV dan diuraikan langsung menjadi uraian tugas, untuk itu perumus Tupoksi harus mengetahui perbedaan penulisan fungsi dan uraian tugas.

Dalam menuliskan uraian tugas terlebih dahulu harus mengetahui bagaimana kita menulis uraian tugas yang baik. Dalam analisis jabatan ada beberapa aturan dalam penulisan Tupoksi, yaitu :

1. Uraian tugas yang baik memenuhi 6 macam kualifikasi yakni:

- Sistematik
- Jelas
- Ringkas
- Taat Asas
- Akurat

2. Agar bisa mempunyai sifat dan kualifikasi di atas, sehingga bisa mencerminkan karakteristik, spesifikasi maupun syarat jabatan yang tepat maka uraian tugas harus memenuhi syarat-syarat, seperti:

a. Objek, cara, dan tujuan

bisa diidentifikasi dengan menggunakan kalimat tanya:

- Apa yang dikerjakan oleh pemegang jabatan? (what)
- Bagaimana cara tugas itu dilakukan (how)
- Mengapa atau untuk tujuan apa tugas itu dilakukan? (why)

b. Sifat tingkatan jabatan

Uraian tugas harus bisa mencerminkan tingkatan jabatan. Secara umum jabatan bisa dikelompokkan menurut tingkatan dalam dua golongan yaitu:

- Jabatan fungsional

Jabatan ini uraian tugasnya mencerminkan pelaksanaan tugas secara operasional.

- Jabatan struktural

Jabatan ini uraian tugasnya mencerminkan pelaksanaan fungsi manajerial dan tugas teknik tinggi yang melaksanakan kebijaksanaan.

c. Cara penulisan

Uraian tugas ditulis dengan menggunakan kalimat dengan kata kerja aktif. Ciri kata kerja aktif adalah didahului dengan awalan me- atau ber-.

Secara umum kriteria perumusan uraian tugas antara lain yaitu:

- Rumusan topoksi harus memiliki korelasi langsung dengan atau merupakan penjabaran logis dari visi dan misi unit organisasi yang lebih tinggi.
- Rumusan uraian tugas harus konsisten / sinkron dengan nomenklatur jabatan.
- Perumusan uraian tugas harus konsisten / sinkron dengan jenis / karakter organisasi.
- Uraian tugas yg baik harus mampu mencegah terjadinya nomenklatur jabatan yg saling bersinggungan atau duplikasi fungsi pada 2 instansi yg berbeda.
- Uraian tugas harus dapat dilaksanakan sesuai dengan kapasitas (kemampuan dan sumber daya) yg dimiliki.

Dari uraian diatas tim mencoba membuat contoh untuk menguraikan fungsi jabatan menjadi uraian tugas, contoh disini diambil dari Tupoksi Kepala Badan. Seperti yang telah ditulis sebelumnya Kepala Badan mempunyai beberapa fungsi, fungsi yang dituliskan sebelumnya belum dikelompokkan kepada fungsi manajemen Kepala Badan, untuk itu tim mengambil contoh fungsi yang telah dikelompokkan sebelumnya diatas.

Tabel 4.7
Contoh penjabaran dari fungsi ke uraian tugas

Contoh fungsi Kepala Badan :

- a. Fungsi perencanaan visi, misi, rencana strategis dan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah. Sebagai dasar pembentukan bidang Perencanaan dan pengembangan kepegawaian.
- b. Fungsi Pengkoordinasian penyusunan Rencana Kerja Tahunan, Rencana Kerja Anggaran Badan serta koordinasi, informasi dan sinkronisasi pelaksanaan tugas dengan instansi terkait sebagai dasar pembentukan bidang kesejahteraan dan informasi kepegawaian.
- c. Fungsi Pengawasan kerja dan kinerja lingkup Badan serta dibidang Kepegawaian Daerah dan fungsi Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dibidang Kepegawaian Daerah sebagai dasar pembentukan bidang Mutasi kepegawaian.
- d. Fungsi Penetapan program kerja, Kinerja Badan, pembinaan serta perijinan di bidang Kepegawaian Daerah (fungsi kepemimpinan) sebagai dasar pembentukan bidang pendidikan dan pelatihan kepegawaian.

Contoh Uraian Tugas Kepala Badan :

- a. merumuskan dan menetapkan visi, misi dan rencana strategis serta program kerja badan yang mengacu pada fungsi badan kepegawaian sebagai acuan dalam melaksanakan pekerjaan badan kepegawaian.
- b. Merumuskan kebijakan teknis dibidang kepegawaian daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai dasar kerja bagi badan kepegawaian dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja Tahunan dan Rencana Kerja Anggaran bedasarkan peraturan yang berlaku sebagai dasar badan kepegawaian dalam menyusun rencana kerja selama setahun mendatang.
- d. Menyelenggarakan pengaturan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian serta bimbingan sesuai peraturan yang berlaku untuk dilaksanakan di bidang kepegawaian daerah.
- e. Menyelenggarakan koordinasi, informasi dan sinkronisasi sesuai dengan peraturan yang berlaku sebagai dasar pelaksanaan tugas badan dengan instansi yang terkait.
- f. Melaksanakan kerjasama dengan pihak lain baik instansi pemerintah, lembaga pendidikan dan atau swasta sesuai dengan peraturan yang berlaku untuk mengembangkan pegawai baik di badan atau kepegawaian daerah.

Berdasarkan contoh tabel uraian tugas diatas kita dapat melihat bahwa uraian tugas dapat dibuat dengan bantuan kalimat tanya yaitu:

- Apa yang dikerjakan oleh pemegang jabatan? (what)
Merumuskan dan menetapkan visi dan misi
- Bagaimana cara tugas itu dilakukan (how)
Dikerjakan dengan mengacu kepada fungsi badan kepegawaian
- Mengapa atau untuk tujuan apa tugas itu dilakukan? (why)

Pekerjaan dilakukan sebagai dasar atau acuan badan kepegawaian dalam melakukan tugas

Jadi uraian tugasnya adalah :

merumuskan dan menetapkan visi, misi dan rencana strategis serta program kerja badan yang mengacu pada fungsi badan kepegawaian sebagai acuan dalam melaksanakan pekerjaan badan kepegawaian.

Selain itu perlu diingat bahwa uraian tugas merupakan suatu pekerjaan operasional atau teknis yang dilakukan secara berkelanjutan atau yang harus dilakukan oleh seseorang yang menduduki jabatan tersebut, oleh sebab itu 1) penulisan uraian tugas harus menggunakan awalan “me” atau “ber” karena “me” atau ‘ber’ mencirikan kata kerja aktif atau melakukan suatu kegiatan. 2) penulisan uraian tugas harus sesuai dengan nomenklatur jabatan, jadi uraian tugas merupakan turunan dari fungsi suatu jabatan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Analisis Jabatan sangat dibutuhkan organisasi pemerintah daerah dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi jalannya pemerintahan daerah karena lingkungan makro antara lain adanya perubahan-perubahan kebijakan maupun lingkungan mikro organisasi berupa kondisi pekerjaan akan terus mengalami perubahan dan Organisasi Pemerintah daerah harus mengikuti perubahan yang terjadi.
2. Analisis Jabatan sebagai salah satu analisis Organisasi yang hasilnya apabila dimanfaatkan dengan baik akan memberikan meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi pemerintah daerah, bukan hanya aspek organisasi tapi juga aspek yang lainnya baik aspek MSDM maupun Perencanaan strategis kedepan.
3. Dilihat dari tupoksi BKD Kota Mataram, sudah ada kesesuaian antara tugas pokok pejabat eselon II, yang terjabarkan dalam fungsi-fungsi dengan pembentukan jabatan di bawahnya (eselon III). Serta telah ada kesesuaian pula dari tugas pokok dan fungsi eselon III yang dijabarkan ke dalam tugas pokok dan fungsi dari jabatan-jabatan eselon IV yang ada di bawahnya. Namun yang masih menjadi catatan adalah dari masing-masing jabatan yang ada baik eselon II, III, maupun IV, belum disertai dengan uraian tugas.
4. Perumusan tugas pokok dan fungsi yang baik akan membantu dalam menetapkan jabatan-jabatan yang dibutuhkan dan harus ada dalam struktur organisasi.

B. Saran

1. Pemerintah Kota Mataram dalam melaksanakan Analisis Jabatannya perlu diawali dengan membuat rencana induk (grand design) dimana tergambar time frame, target pelaksanaan analisis jabatan untuk setiap SKPD. Dengan adanya rencana tersebut pelaksanaan analisis jabatan di pemerintah Kota Mataram diharapkan akan lebih sistematis dan berkesinambungan.
2. Pelaksanaan Anlisis Jabatan di Pemerintah Kota Mataram dapat dilakukan secara serentak (bersamaan) untuk seluruh SKPD atau dengan cara bertahap di beberapa SKPD tertentu dulu. Hal ini dapat disesuaikan dengan dukungan sumber daya yang ada.
3. Pemerintah Kota Mataram dalam penulisan rumusan tugas pokok dan fungsi hendaknya disesuaikan dengan kaedah-kaedah penulisan yang ada, sehingga dapat mudah dipahami oleh seluruh pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, Hasim. *Materi Kuliah Metodologi Penelitian Administrasi*. Universitas Pancasila, Jakarta, 2009

Alwi, Syafaruddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia strategi keunggulan kompetitif*, BPFE, Yogyakarta, 2001

Ardhana, W. *Bacaan Pilihan Dalam Metode Penelitian Pendidikan*. PPLPTK. Ditjen. Dikti. Depdikbud, Jakarta, 1987

Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia Jilid I*, Prenhallindo, Jakarta, 1997

Handoko T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1998

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000

Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen sumber daya manusia*, Pusat penerbit administrasi niaga politeknik negeri Bandung, Indonesia, 1999

Moekijat, *Analisis Jabatan*, Mandar Maju, Bandung, 1998

Narbuko, Cholid. *Metodologi Penelitian Cet 2*. Bumi Aksara, Jakarta, 1999

Nawawi H. Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, 2000

Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta, 2003

Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1996

Simamora Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta, 2001

Syarif, Rusli, *Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Pemanfaatan Hasilnya*, Angkasa, Bandung, 1988

Utomo, Humam Santoso. Materi Kuliah Metodologi Penelitian Ilmu Sosial. Universitas Indonesia, Jakarta, 2007

Peraturan Perundang-Undangan

Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor 97/ MENPAN/ 1989

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 61/MENPAN/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan

Peraturan Menteri Dalam Negeri No 4 Tahun 2005

Peraturan Walikota Mataram No 29/PERT/2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Kota Mataram